

# **VERS UN MODELE MULTI NIVEAUX (INDIVIDUEL, MANAGERIAL ET ORGANISATIONNEL) FAVORISANT LA DYNAMIQUE D'INNOVATION INTRAPRENEURIALE : LE CAS DU SECTEUR BANCAIRE**

**Céline VIALA & François GOXE**

**Dauphine Recherche en Management - CREPA, UMR CNRS 7088**

Université Paris Dauphine, 75775 PARIS CEDEX 16

[celine.viala@dauphine.fr](mailto:celine.viala@dauphine.fr) Tél.: 06.03.83.13.48.

## **Résumé :**

*Ce papier vise à étudier la mise en œuvre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale, facteur d'innovation et de mobilisation du personnel et d'en proposer un modèle contingent.. Face au contexte fortement concurrentiel actuel, les entreprises doivent mobiliser l'ensemble de leurs ressources humaines, afin de créer une organisation mobile et réactive, à l'affût des opportunités (Basso et Legrain, 2004). Ce qui favorise leur adaptation aux fluctuations de l'environnement et améliore leur capacité d'innovation, afin de rester leader sur leur marché. Dans cette optique, certains systèmes, tels les dispositifs intrapreneuriaux, permettent de catalyser l'innovation en encourageant l'ensemble des employés à poursuivre des initiatives originales (Bouchard et Bos, 2006) et à devenir des « innov'acteurs ». Elles développent ainsi une Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale, concept favorisant la mobilisation du personnel et la détection d'opportunités d'affaire.*

*Peu de recherches se sont intéressées à la mise en œuvre de cette pratique managériale (Rojot, 2004 ; Carrier, 2006). De plus, le cadre conceptuel d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) déterminant les leviers organisationnels de cette dynamique, semble incomplet au regard des résultats issus de notre terrain.*

*Ce papier vise ainsi à étudier la mise en œuvre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale au sein du secteur financier et à proposer un modèle permettant le développement de cette démarche au sein des organisations. L'approche de notre étude est abductive, permettant des allers et retours entre la littérature et le terrain. Le niveau d'analyse étant à la fois individuel et organisationnel.*

*L'étude repose sur une recherche qualitative à partir d'observations participantes de 6 mois pour le cas majeur de la Société Générale et de 24 entretiens semi directifs centrés concernant les 3 autres cas (BNP Paribas, La Banque Postale et Groupama). Dans une logique de complétude et de triangulation, diverses données documentaires internes (articles, supports de communication, e-mail,...), ainsi que des conférences sur l'innovation participative organisées par l'association professionnelle Innov'acteurs ont été intégrées.*

*L'analyse de contenu a été effectuée sous forme thématique (Romelaer, 1999; Bardin, 2001) à l'aide du logiciel NVivo. Eu égard notre approche, le processus d'analyse s'est fait par va-et-vient entre la théorie et le terrain (Corbin, 2004 ; Richards, 2005).*

*La contribution de cet article est autant d'ordre théorique (modèle contingent développant les leviers organisationnels de cette approche), que méthodologique (étude qualitative par observation participante de 6 mois et par entretiens semi directifs centrés) ou managériale (facteurs clefs de succès et importance déterminante du rôle du manager).*

**Mots-clefs :** Innovation, Intrapreneuriat, Mobilisation du personnel, Secteur financier

## Introduction

Depuis l'été 2007 la planète finance est grippée et les marchés de la titrisation, et du private equity sont en panne. La crise des subprimes, dont la Fed avait anticipé en 2007 les risques, a éclaté, entraînant dans son sillage des effets systémiques sur les liquidités, le capital des établissements financiers et maintenant sur le crédit. Si la faillite du système bancaire semble aujourd'hui écartée, allons-nous à l'avenir vivre une période de frilosité où l'innovation serait jugulée ? En effet, l'innovation financière au sein des produits structurés de la titrisation se situe au cœur de la crise. Elle modifie la répartition des risques entre les agents économiques, sans que ceux-ci puissent être quantifiés et localisés, engendrant une crise de confiance. Certes la crise des subprimes est liée aux taux usuraires des crédits hypothécaires accordés aux clients des banques américaines. Mais la créativité est dans la titrisation, l'innovation dans les hedge funds, etc... L'innovation, risque-t-elle d'être stigmatisée et endiguée du fait de cette crise?

Nous ne le pensons pas, l'innovation (au sens de Grasse et Vachon-Carrier (1993), i.e. impliquant un changement) se positionne comme moteur de l'industrie financière et des organisations en général. La recherche et le développement bancaire, la création de nouveaux produits sont impératifs à la survie de l'industrie financière dans un marché plus complexe, plus globalisé où la propriété et les brevets ne représentent que des actions défensives et des protections éphémères. L'innovation dans les produits de la Banque de Financement et d'Investissement, ou dans ceux de la Banque de Détail, permet de se démarquer de la concurrence. Face au contexte fortement concurrentiel actuel, les entreprises doivent mobiliser l'ensemble de leurs ressources humaines, afin de créer une organisation mobile et réactive, à l'affût des opportunités, s'adaptant aux fluctuations de l'environnement et innovant constamment, afin de rester leader sur leur marché. Or, une majorité d'organisations, laisse à leurs seuls ingénieurs, chercheurs et managers la possibilité de créer de nouveaux produits et services, d'améliorer un process, d'initier un nouveau mode de management... Celles-ci se privent ainsi d'une manne importante de connaissances, de technicité, de potentialité en ne considérant l'individu que pour la fonction ou les tâches qu'il assure au sein de l'organisation, et non pour la valeur intrinsèque et les connaissances multiples et variées que celui-ci possède. Un collaborateur est souvent également un consommateur, un client, un acteur de la communauté civile... Il maîtrise la connaissance et technicité de son domaine, mais il est aussi doté d'une intelligence, d'une vision, d'une capacité d'association qui lui est propre, d'une expérience unique liée à son vécu qu'il peut (et devrait) mettre au service de la collectivité. Les nouveaux produits, services et autres idées viennent souvent, au niveau individuel de l'association entre plusieurs concepts existants et, au niveau collectif, du partage de ces associations. Aussi, une entreprise qui souhaite faire émerger de nouvelles idées, produits et services, doit pouvoir mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs afin que chacun d'entre eux soit à l'affût des opportunités et coopère à la maturation ou à l'amélioration de celles-ci.

Pour ce faire, l'organisation doit être proactive et mettre en œuvre un dispositif partagé qui permette de mobiliser et de développer chez chaque collaborateur cet état d'esprit intrapreneurial d'où naissent de nouvelles idées qui, pour certaines, pourront aller jusqu'à l'essaimage. C'est ainsi que Pélisson (2006) remarque que « l'impulsion de la dynamique entrepreneuriale est au cœur des préoccupations des grands groupes qui, s'ils veulent poursuivre leur développement, doivent sans cesse conquérir de nouveaux marchés et inventer de nouveaux produits et services... ». L'intérêt de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale (D2I) fait consensus dans le domaine managérial (sous la dénomination usuelle d'« innovation participative »). Cependant, ce concept est protéiforme (Champagne et Carrier, 2004) et non défini en tant que tel, même si Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004) l'ont déterminé intrinsèquement. De plus, peu de recherches se sont intéressées à sa mise en œuvre

(Rojot, 2004 ; Carrier, 2006), et bien qu'Ireland, Kuratko et Morris (2006) aient déterminé un cadre conceptuel présentant certains leviers organisationnels de cette démarche, celui semble incomplet au regard des résultats issus de notre terrain.

Notre papier propose ainsi de répondre aux questions de recherche suivantes : Qu'est-ce que la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale ? Ce terme englobe-t-il une réalité différente de celle désignée par le terme d' « intrapreneuriat » ? Comment cette dynamique se met-elle en œuvre (notamment dans le secteur de la bancassurance en France) ? Quels peuvent en être les leviers et le modèle sous-jacent ?

Dans un premier temps, nous ferons une tentative de définition de ce concept. Puis, nous proposerons un modèle de dynamique d'innovation intrapreneuriale et de ses catalyseurs. Enfin, nous en aborderons quelques applications au sein de l'industrie financière à partir d'un cas central (La Société Générale) et de trois cas auxiliaires (BNP Paribas, La Banque Postale et Groupama).

## Un modèle de Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale : Levier d'innovation et de mobilisation du personnel

Fruit de plusieurs travaux de recherche, le concept d'intrapreneuriat est apparu comme étant l'instigateur et le catalyseur de l'innovation. A partir des travaux de Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004), nous pouvons représenter la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale de la façon suivante (Schéma 1):

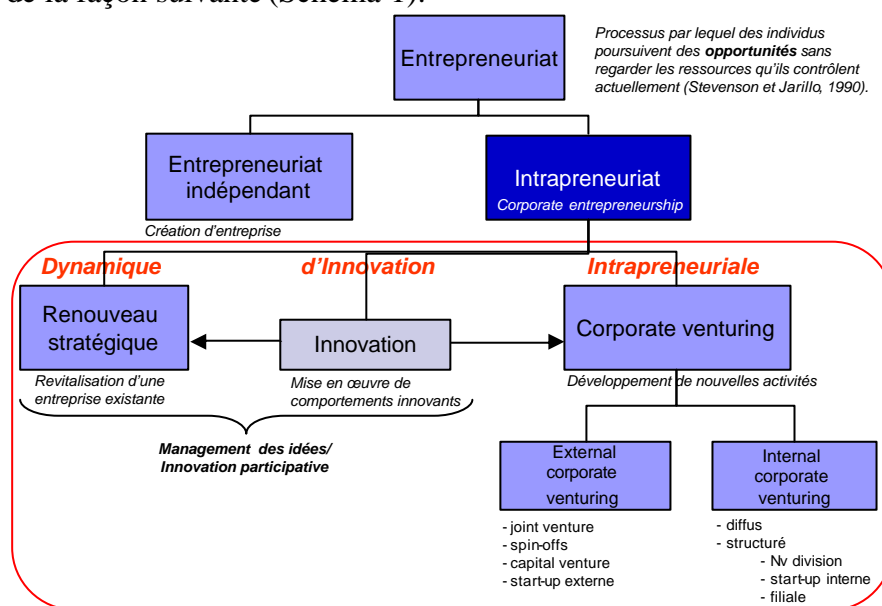


Schéma 1 : Périmètre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale d'après Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004)

La plus large définition de ce principe correspond à l'entrepreneuriat au sein d'organisations existantes. En nous inspirant des propositions de Carrier (1997) et Basso et Legrain (2004), nous proposons la définition suivante:

« La Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale (D2I) est un mode de gestion collaboratif permettant d'instiller l'esprit d'entreprise dans les organisations. C'est un outil de mobilisation du personnel, au service de la performance de l'organisation, qui permet aux employés d'exprimer leur potentiel créateur afin de satisfaire :

- leurs besoins personnels (épanouissement professionnel, responsabilisation, sentiment d'accomplissement, proactivité, meilleure employabilité),

- et ceux de l'entreprise (catalyseur d'innovation, de « business development », développeur de croissance, outil de rétention des talents et de motivation du personnel) » (Schéma 2).

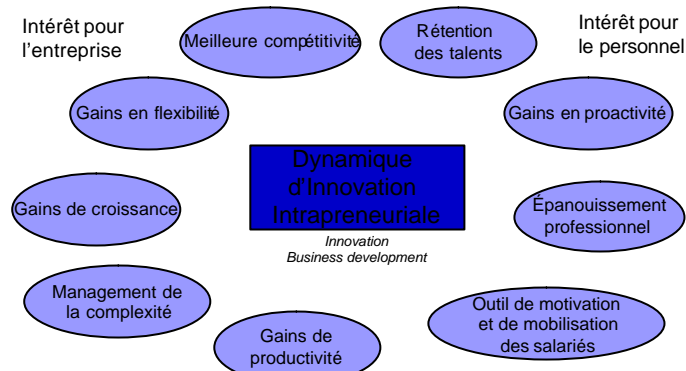


Schéma 2 : Les avantages concurrentiels de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale

L'intrapreneuriat se veut un concept central, influant sur différents domaines (RH, stratégie, organisation,...). Le discours sur ce champ est ainsi polymorphe dans la mesure où il est abordé sur des registres différents et à partir de préoccupations managériales variées. On constate cependant deux grands angles de vue pour aborder ce phénomène : l'acteur et les conditions de concrétisation de l'innovation (Champagne et Carrier, 2004) (Schéma 3).

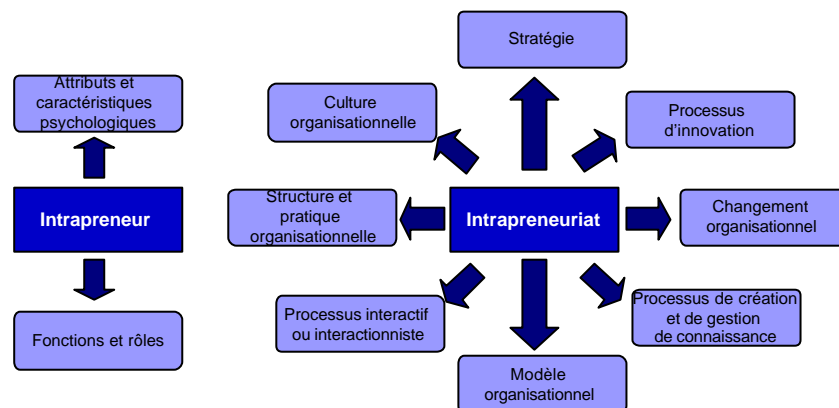


Schéma 3 : Typologie des objets de recherche sur l'intrapreneuriat. Les deux spectres d'analyse de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale : l'acteur et le mode de gestion (d'après Champagne, Carrier (2004))

En nous fondant sur les travaux d'Ireland, Kuratko et Morris (2006), nous avons élaboré un cadre d'analyse de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale au sein d'une entreprise étendue (en interaction avec les clients, les fournisseurs...), remplaçant l'intrapreneur et les communautés de pratiques au centre de l'organisation et incluant les structures organisationnelles, les mécanismes de contrôle, le management, la culture, ainsi que le système d'information et la communication, plusieurs de ces dimensions ayant été, à notre connaissance, négligées par les recherches antérieures (Schéma 4)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Les éléments en rouge dans le schéma 4 ont été rajoutés par rapport au modèle initial d'Ireland, Kuratko et Morris (2006).

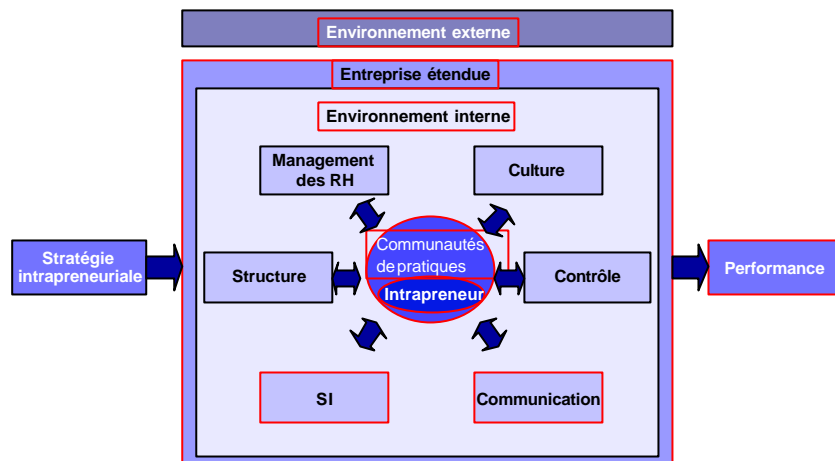


Schéma 4 : Cadre d'analyse de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale (d'après Ireland, Kuratko et Morris (2006))

En nous appuyant sur les résultats de nombreux chercheurs (Block (1989), Miller et Camp (1985), Zahra (1986, 1991), Covin (1991), Slevin (1989)), nous stipulons que la performance intrapreneuriale (innovation, augmentation de la flexibilité, plus grande proactivité, rétention des talents....) contribue à la performance interne (qualité et efficacité des organisations et des process...) et externe (démarcation concurrentielle...) de l'entreprise (efficacité, efficience et satisfaction des parties-prenantes).

En résumé, nous avons dans cette première partie théorique défini le concept de Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale au regard du périmètre conceptuel établi par Sharma et Chrisman (1999), puis nous avons complété le modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) en effectuant des allers et retours entre la littérature et le terrain.

## Application dans le domaine de l'industrie financière

### Eléments contextuels

L'innovation au sein des professions financières s'avère une nécessité. Sur un marché concurrentiel en complète mutation, où le crédit, les produits d'assurance et de placements sont indifféremment proposés par le secteur bancaire et le secteur assurantiel, mais aussi par la grande distribution et les sociétés de crédit, le développement de nouveaux produits et services permet de se différencier et de gagner des parts sur un marché où la durée de vie des produits excède rarement six mois. L'innovation dans une organisation peut certes provenir de l'imitation de produits et services issus de la concurrence, cependant elle s'avère, dans plus d'un tiers des cas, proactive. Elle devient alors un phénomène entrepreneurial au centre des intérêts de l'entreprise, qui peut tout autant concerner ses modes de fonctionnement, ses processus ou ses coûts, que son offre de service, sa démarcation marketing ou encore l'amélioration de la qualité perçue par ses clients ou ses fournisseurs.

L'étude MEN (2007) souligne la prédominance de l'innovation en tant qu'amélioration de la qualité de service (pour plus de 50% des sociétés issus du secteur de la bancassurance), amélioration de cette offre de service (pour 38%) et conquête de nouveaux marchés (pour 31%) (Schéma 5). Notons que l'innovation dans ce domaine est souvent liée à un changement de contexte réglementaire. Celui-ci devient une opportunité avant d'être un inhibiteur à l'innovation (par exemple : les services à la personne dans le cas des nouveaux avantages fiscaux, l'assurance dépendance,...).

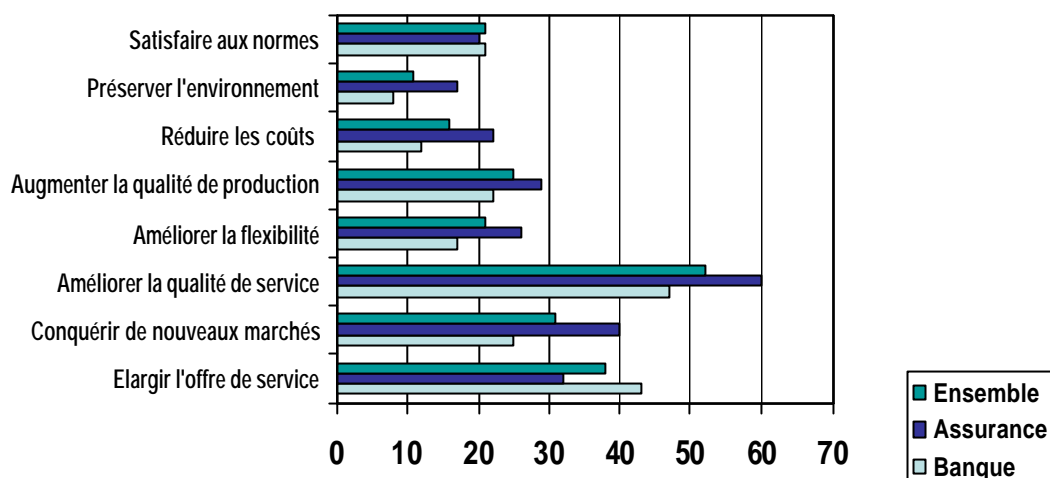


Schéma 5 : Effets de l'innovation jugés très importants (en %)  
Source MEN (2007)

Cependant, certains éléments sont susceptibles de faire obstacle à l'innovation au sein de l'industrie financière. Les conditions de marchés, les contraintes financières, le cadre réglementaire constituent de réels freins auxquels sont confrontées les entreprises innovantes. Le tableau ci-dessous fait état des principaux obstacles à l'innovation rencontrés dans le monde de la Banque et de l'Assurance.

### **Principaux obstacles à l'innovation**

(en % des entreprises innovantes)

Schéma 6 : Effets de l'innovation jugés très importants (en %)  
Source MEN (2007)

Enfin, selon Le Nagard (2007), la communication et l'accès aux clients permettent de valoriser l'innovation, source d'avantage concurrentiel. Les banquiers, possédant un solide réseau physique d'agences, concurrencent les assureurs pour qui la relation client est plus difficile. « *Le problème des assureurs, pour commercialiser leurs nouveaux produits, est de voir peu leurs clients, où quand c'est le cas, à l'occasion de sinistres, de les rencontrer dans un contexte plutôt négatif!* » (Le Nagard, 2007). C'est ainsi que le Crédit Agricole, La Banque postale ou la Caisse d'Epargne utilisent leur réseau décentralisé pour distribuer les Livret A et autres produits d'épargne. La création d'offres de niche concoure également au lancement de nouveaux produits par le biais de procédés émergents, tel le marketing viral sur mobile (ex: Jeunesactifs.mobi du Crédit Agricole).

Selon Pouquet (2007), directeur de recherche au Credoc, « dans la bancassurance, il y a une multitude de montages « mous » et de produits diversifiés multisupports. Cela peut-être considéré comme de l'innovation, mais aussi un peu comme du subjectif du répondant ! ».

## **Méthodologie**

### **Approche**

Ces éléments contextuels de la mise en œuvre de l'innovation dans le secteur de la bancassurance témoignent de l'importance du concept de Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale que nous avons défini précédemment. Cette recherche vise à apporter un éclairage à la problématique de la mise en œuvre de ce processus grâce à une analyse empirique par études de cas qualitative des initiatives déployées dans quatre sociétés de bancassurance. Notre approche suit la méthodologie interprétative d'Eisenhardt (Eisenhardt, 1989), appropriée pour traiter à la fois le phénomène (intrapreneuriat) et le contexte (capital humain) (Yin, 1989) et appliquée avec succès dans un nombre croissant d'études sur les entreprises intraprenantes (e.g. Chetty et Campbell-Hunt, 2003, Chetty et Hamilton, 1993, Ellis et Pecotich, 2001). Comme suggéré par Eisenhardt (ibid.), nous avons au préalable défini nos questions de recherche avant de sélectionner les cas d'étude. Nous avons ensuite

établi la méthodologie de recueil de données puis finalement investi le terrain. Les résultats ont ensuite été analysés individuellement puis de façon croisée avant de donner lieu à l'établissement de facteurs catalyseurs de la dynamique d'innovation intrapreneuriale.

### **Recueil des données et méthode d'entretien**

Nous avons effectué une collecte de données par observation participante de 6 mois au sein de la Société Générale ainsi que 24 entretiens semi directifs centrés d'une durée allant de 1 à 3 heures auprès de responsables de l'Innovation Participative, d'animateurs de la démarche ou de managers et d'intrapreneurs au sein de BNP Paribas, La Banque Postale et Groupama. Trois guides d'entretien, possédant ou non un certain nombre de questions communes, ont été élaborés (cf exemple de guide d'entretien en annexe). Dans une logique de complétude et de triangulation contribuant à améliorer la validité interne de la recherche (Denzin et Lincoln, 1998), diverses données documentaires internes (articles, supports de communication, e-mail,...), ainsi que des conférences sur l'innovation participative organisées par l'association professionnelle Innov'acteurs (association d'entreprises mettant en œuvre l'« innovation participative ») ont été intégrées.

### **Analyse de contenu**

L'analyse de contenu a été effectuée sous forme thématique (Romelaer, 1999; Bardin, 2001) à l'aide du logiciel NVivo. Les thèmes référencés étaient : profil de l'intrapreneur, management des ressources humaines, stratégie, contrôle, communication, culture, structure et système d'information. Eu égard notre approche, le processus d'analyse s'est fait par va-et-vient entre la théorie et le terrain (Corbin, 2004 ; Richards, 2005). Le codage fut mixte (thèmes émergent de la littérature et du terrain) et la réduction des données s'est opérée par ordonnancement (fiches d'entretien, grilles d'observation, journal de bord...).

Nous effectuerons ici une analyse plus détaillée du cas Société Générale, celui-ci ayant fait l'objet d'une durée plus importante d'observation, puis nous présenterons les résultats des autres cas venant conforter cette analyse dans un tableau synthétique.

### **Focus de la démarche à la Société Générale : « Innovons à tous les étages »**

La démarche d'innovation de la Société Générale, nommée « Innovons à tous les étages », s'inscrit à l'échelle mondiale. Elle fut instaurée en 2003 et concerne, en 2008, près de 120 000 personnes dans toutes les zones géographiques (plus de 80 pays) et tous les métiers du groupe. Cette démarche est de surcroît englobante. Elle doit en effet permettre à toutes les formes d'innovation d'émerger, que ce soit au niveau des produits, de l'organisation, des processus, des modes de management ou des moyens généraux.

Selon Hugues Le Bret, directeur de la Communication Groupe et sponsor de la démarche, l'innovation existe déjà au sein du groupe sous forme « institutionnelle », certains services, dont le Marketing, la Recherche et Développement ou la Stratégie ainsi que certains managers, intégrant déjà par leurs fonctions mêmes une dimension d'innovation. Elle concerne traditionnellement les produits comportant souvent une forte dimension mathématique, comme par exemple les dérivés d'action ou le financement structuré. L'innovation n'était cependant auparavant pas l'affaire de tous. Selon lui, le fond du sujet est le « *droit d'oser* » et le « *change management* », permettant à chacun d'être conscient de sa responsabilité dans l'évolution de la banque.

La Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale permet d'impulser un état d'esprit et des méthodes afin que chacun (individus ou groupe d'individus) ait la possibilité et l'opportunité de réfléchir sur les produits, les services, les processus, les modes d'organisation, l'utilisation



des ressources... Les services marketing reçoivent davantage d'idées, car chaque collaborateur a, en tant que consommateur, des idées sur les produits. Ainsi, la créativité des collaborateurs participe de la rentabilité globale de l'établissement, conformément à la première partie de notre définition initiale. En synthèse, les innovations peuvent : concerner des améliorations du quotidien ou être des innovations de rupture, être présentées par un collaborateur ou un manager, être proposées par un individu ou une équipe, être anonymes ou pas, être spontanées ou provoquées dans le cadre de challenges ou de thèmes de travail fixés par les managers. Cette dernière modalité permet de renforcer leur implication et favorise une osmose entre managers et collaborateurs. In fine, la démarche participative « Innovons à tous les étages » a pour but de stimuler : les idées innovantes, les innovations réalisées (i.e. les idées innovantes déjà mises en œuvre), les « bonnes pratiques » à dupliquer qui permettent de renforcer la transversalité de l'organisation et de dégager des gains.

La démarche mise en place par la Société Générale comprend quatre phases menées en parallèle :

- La création d'une entité visuelle : un tangram repris sur l'ensemble de la documentation liée à l'innovation.
- Le déploiement d'une structure d'animation composée par : le Directeur Général, dont l'implication forte est déterminante ; le Directeur de la Communication, sponsor de la démarche ; un Comité d'innovation rassemblant 25 représentants des différentes directions du groupe. Ses membres valident les orientations de la dynamique et constituent des relais de l'implication des managers et des collaborateurs de leur direction, un réseau de 250 animateurs ; un Responsable Innovation Participative, rattaché à la Direction de la Qualité, de l'Innovation et du Développement durable, assisté de deux collaborateurs.

L'organisation de la Dynamique d'innovation Intrapreneuriale à la Société Générale, se représente de la façon suivante (Schéma 7):

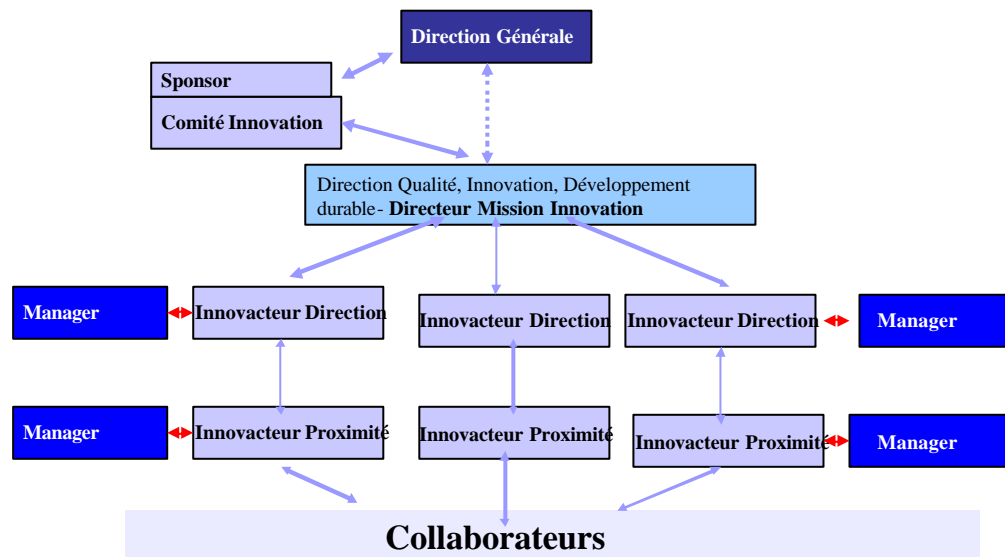


Schéma 7 : Organisation de la dynamique d'innovation intrapreneuriale à la Société Générale (Source: Intranet SG)

- La création d'un outil d'échange Intranet qui permet : de mettre à la disposition de la documentation, de déposer une idée innovante ou réalisée, une bonne pratique, de traiter cette idée, de consulter toutes les idées partout dans le monde, de créer des challenges électroniques, de réaliser des tableaux de bord.

- L'animation du dispositif au niveau de trois cibles :

- ◆ Les *managers* sont sensibilisés à la démarche par le biais de présentations et de séminaires de créativité, ayant pour objectif de faire émerger des idées de challenges qui les intéressent particulièrement.
- ◆ Les *innovateurs* participent à des réunions trimestrielles d'échanges au cours desquelles des sociétés extérieures interviennent, témoignant des démarches qu'elles ont mises en place. Un Trophée des innovateurs, présidé par le PDG, est organisé annuellement. Il est destiné à récompenser les collaborateurs les plus intraprenants. Ce réseau d'innovateurs est un club permettant d'accentuer la transversalité au sein du Groupe.
- ◆ Les *collaborateurs* bénéficient aussi de trophées Groupe, récompensant les meilleures idées innovantes. Un journal interne nommé « Réussir », ainsi que des animations ponctuelles, comme par exemple des quiz sur l'innovation, contribuent à l'animation de la démarche.

Conformément à la définition proposée dans la première partie, cette Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale permet de satisfaire deux types de besoins: ceux de l'entreprise et ceux des employés. Pour l'entreprise, la D2I permet de trouver des sources de progrès chiffrables, de faire évoluer la culture en développant un état d'esprit entrepreneurial qui bouscule le conservatisme, en développant une culture transversale, un esprit d'équipe mais aussi en identifiant un réseau de talents, capables de convaincre leur manager et de faire preuve de créativité. Pour les employés impliqués, le gain essentiel est la reconnaissance (du manager et de la direction générale). On note par ailleurs une différence notable entre la mise en œuvre de cette démarche dans les services et dans l'industrie, puisque cette reconnaissance, souvent financière dans l'industrie, est très peu présente à la SG (il existe cependant des reconnaissances financières dans les secteurs des services), hormis des récompenses financières dans le cas de challenges spécifiques.

Cette observation permet de dégager les facteurs clés de succès suivants:

- Octroyer des ressources : affecter des personnes motivées, dynamiques et développer un Intranet,
- Animer la démarche : faire rebondir les idées des uns sur celles des autres,
- Dupliquer : appliquer l'idée d'un service à l'ensemble de l'organisation,
- Reconnaître : organiser une remise de trophées par le Président,
- Faire tourner ce réseau de talents : chacun peut exercer ce métier d'innovateur.

Le Cas de la Société Générale corrobore les leviers organisationnels déployés par le modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) que nous avons complété. En effet, la plateforme d'information Innovanet constitue un élément essentiel de la démarche, tout comme l'ensemble des actions de communication (par exemple : les réunions trimestrielles d'échange entre les Innovateurs, l'animation de groupes de créativité, la journée de l'Innovateur, les trophées de l'Innovateur, la lettre d'information Innovanews, les documentations Innovanet, le journal interne Réussir, les animations ponctuelles). Ces leviers viennent en complément de ceux relatifs à la culture (promotion de l'innovation et de l'excellence, « Innovons à tous les étages », focalisation sur le futur, apprentissage entrepreneuriale, culture projet), au contrôle (partage de l'information, empowerment / responsabilisation, contrôle par le comité d'innovation externe à la ligne hiérarchique directe), à la structure (décomposition en BU, développement de communautés de pratiques, processus de cross-fertilisations croisée), à la stratégie (vision ambitieuse à long terme, satisfaction client, implication de l'équipe dirigeante (le Président remet les trophées de l'Innovateur)), et au management (implication et support des managers, promotion des initiatives, formations aux techniques de développement de la créativité, forums de rencontre et d'échange, récompenses financières et félicitations officielles).

En reprenant les travaux de Grasse (1989), Carrier (1997) et au regard de nos questions sur les qualités des Innovateurs, il ressort que le profil type de l'intrapreneur se caractérise essentiellement par : le besoin d'accomplissement et de réussite, la créativité et l'initiative, la prise de risque, la confiance en soi, le besoin d'indépendance, d'autonomie et la pugnacité.

## **Panorama d'organisations ayant impulsées une Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale**

Après avoir étudié le cas de la Société Générale, nous allons aborder plus succinctement quatre autres exemples issus du secteur de la bancassurance.

Si l'industrie a, comme souvent, été précurseur dans ce domaine, le secteur des services avec les établissements bancaires et les sociétés d'assurance, a adopté cette démarche, génératrice d'innovation et de gains tant qualitatifs, que quantitatifs. Le tableau ci-dessous (Tableau 1) illustre les actions menées par un panel d'entre eux dans le monde des Professions Financières.

Société	Exemples d'actions menées dans le cadre de la dynamique intrapreneuriale participative	Résultats (2007)	Exemples d'innovations mises en oeuvre
<b>Société Générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un réseau de plus de 500 correspondants Innovation (Innovacteurs), volontaires qui font cela en sus de leurs fonctions habituelles</li> <li>- Réunions trimestrielles d'échange entre les Innovacteurs</li> <li>- Animation de groupes de créativité</li> <li>- Journée SG de l'Innovation : conférences, ateliers</li> <li>- Trophées Innovation groupe des meilleures innovations réalisées</li> <li>- Trophées de l'Innovacteur (animateur le plus actif)</li> <li>- Site intranet mondial de l'innovation « Innovanet » pour soumettre les idées, partager les bonnes pratiques, participer à des challenges Innovation, traiter les idées et suivre leur mise en oeuvre</li> <li>- Journal interne Réussir</li> <li>- Animations ponctuelles</li> </ul>	<p>1700 idées présentées</p> <p>Taux d'acceptation pour mise en œuvre = 23%</p> <p>Plusieurs dizaines de millions d'euros de gain ou économie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COCA-Outil de calcul des coûts de traitement</li> <li>- Service de bienvenue aux nouveaux clients</li> <li>- Terminal bancaire « cash in » en Russie</li> <li>- E-room: progiciel collaboratif permettant de partager des documents</li> <li>- Fond d'investissement en cardio vasculaire couplé avec le financement d'une fondation de recherche</li> <li>- Outil d'aide au conseiller de clientèle pour saisie des ordres de virement étranger</li> <li>- Carte prépayée IMTIYAZ de la marocaine des jeux</li> </ul>
<b>BNP Paribas</b>	<p>BNP Paribas se distingue par sa démarche décentralisée « Esprit d'Innovation », identifiée par un label qui réunit deux axes, l'Innov@ction (démarche d'innovation participative du groupe) et l'innovation d'entreprise. Toutes les communications s'appuient sur cette identité visuelle commune.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation d'une communauté de Responsables Innovation, Séminaire d'une journée de la communauté des Responsables Innovation (1ère édition en février 2008)</li> <li>- Mise en place d'un progiciel de remontée et de traitement des suggestions (personnalisable pour chaque entité au niveau de la forme, du fond et du processus de traitement)</li> <li>- Lancement de challenges ciblées sur des thèmes à l'initiative de la direction des pôles et fonctions</li> <li>- Remise de prix internes aux pôles (ex: chez AMS, TEB – SFDI ou BP2S- AMS )</li> <li>- Prix groupe (2ème édition en juin 2008), récompensant dans 8 catégories, les innovations et les suggestions mises en œuvre</li> <li>- Valorisation du prix dédié aux pratiques managériales favorisant l'innovation</li> <li>- Journées Innovation et Technologie, grand rassemblement annuel des Innovations et des nouvelles technologies mises en place chez BNP Paribas</li> <li>- Espace intranet dédié à la communauté</li> <li>- Site Objectif Qualité sur Internet mettant en lumière les Prix de l'innovation</li> <li>- Remise d'un diplôme de la meilleure pratique d'innovation participative remise par l'Association Innov'Acteurs</li> <li>- Travail sur la mise en place d'indicateurs de la performance</li> </ul>	<p>Démarche avec le progiciel du groupe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1955 suggestions émises (suggestions spontanées et participations à des challenges)</li> <li>- 15 suggestions mises en œuvre</li> <li>- + de 60 000 collaborateurs équipés</li> </ul> <p>Démarche sans le progiciel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TEB depuis 2006</li> <li>- Cetelem Pologne</li> <li>- UBCI Tunisie</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espace enfant dans les établissements bancaires</li> <li>- Carte de félicitations envoyée lors d'un heureux événement du client (mariage, naissance, réussite à un examen)</li> <li>- Création d'un site Intranet d'Achat/Vente</li> <li>- Des innovations d'amélioration des processus, s'inscrivant dans la continuité d'un souci de performance et d'efficacité</li> </ul>
<b>La Banque Postale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions trimestrielles Innovation participative Qualité avec les experts du domaine</li> <li>- Fête de l'Innovation participative de La Banque Postale</li> <li>- Participation au Carrefour Innov'acteurs</li> <li>- Challenges locaux</li> <li>- Challenges nationaux avec thématique d'actualité</li> <li>- Film « Des idées pour notre banque » à la manière de la saga publicitaire L'Oiseau bleu</li> </ul> <p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eurêk@ pour les idées avec mise en œuvre immédiate</li> <li>- Suivi des évolutions pour propositions d'amélioration nécessitant une expertise nationale</li> </ul>	<p>Périmètre : 23 centres financiers soit 16000 personnes</p> <p>Taux de participation du personnel : 47%</p> <p>7900 idées déposées</p> <p>Taux de mise en œuvre des idées : 82%</p> <p>2ème lauréat au Carrefour Innov'acteurs : Centre Financier de Limoges</p> <p>Lauréat au Challenge SNCF – La Poste : Centre Financier de Montpellier</p> <p>1er lauréat aux Trophées Accessibilité des locaux du Groupe La Poste : Centre Financier de Nancy</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction clients</li> <li>- Réduction des coûts</li> <li>- Amélioration des processus et du SI</li> <li>- Amélioration des conditions de travail</li> <li>- Accessibilité des locaux professionnels aux personnes handicapées</li> <li>- Développement durable et archivage</li> </ul>
<b>Groupama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction d'un cahier des charges sur le système de management des idées</li> <li>- Sélection de trois prestataires avec une des filiales du groupe</li> <li>- Animation de groupes de créativité</li> </ul>	Sélection d'un SMI	Déploiement en 2008 du SMI (système de management des idées) au sein du groupe

Tableau 1 : Exemples d'actions menées et de résultats générés par la mise en œuvre de la démarche de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale (illustrations non exhaustives)

Le Crédit Mutuel est allé plus loin dans la démarche d'innovation participative / intrapreneuriat en lançant, de mars à août 2007, une grande consultation « Si j'étais banquier » auprès de tous les Français. Sur un site dédié, chaque internaute pouvait s'exprimer sur « ce qu'ils attendaient vraiment de leur banque » et livrer leurs idées sur la banque de demain. Chaque idée soumise était exposée publiquement sur le site, puis filtrée par un modérateur afin d'éviter les doublons et les propositions hors sujet. Enfin, les internautes ont voté afin d'élire une idée parmi les 30 présélectionnées. La collecte fut basée

sur «la mutualisation des idées dans l'intérêt de tous» et aucune rémunération n'a été accordée. La participation fut stimulée par le caractère ludique de la démarche : chaque semaine un tirage au sort était réalisé, permettant à l'un des participants de gagner un cadeau. Notons qu'il existe intrinsèquement un pool de consommateurs partisans de ce concept, intervenant spontanément sur une thématique (sans incitation d'aucune sorte). In fine, cette démarche participative instaure une dynamique, source d'innovation, pouvant être généralisée à d'autres secteurs.

Selon une enquête Inergie Opinion/Innov'Acteurs de septembre 2007 auprès des membres de l'association Innov'Acteurs :

- 8 salariés sur 10 estiment que ce mode de management leur permet de se sentir plus impliqués.
  - 9 salariés sur 10 jugent leur entreprise innovante dans les entreprises dans lesquelles ce type de démarche est connu, pour 7 sur 10 dans les autres entreprises.
- Ce procédé organisationnel et managérial permet donc, en plus des gains générés, de renforcer l'implication des collaborateurs, ainsi que l'image interne de l'entreprise.

## **Discussion et conclusion**

La Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale est une démarche gagnante-gagnante pour le personnel et l'entreprise qui la met en place. Ce mode de gestion est source d'innovation à tous les niveaux de l'organisation. Cependant, peu de recherches se sont intéressées à sa mise en œuvre (Rojot, 2004 ; Carrier, 2006). C'est pourquoi, nous avons effectué une recherche qualitative auprès de 4 sociétés issues du secteur financier (la Société Générale, BNP Paribas, La Banque Postale et Groupama). Ces travaux nous ont permis de compléter le cadre conceptuel d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) déterminant les leviers organisationnels de cette dynamique. Nos résultats mettent en exergue l'importance du système d'information et de la communication, à côté des autres leviers qui sont la culture, le contrôle, la structure et le management des ressources humaines.

De plus, il importe de vérifier que les idées soient bien alignées à la stratégie et à l'éthique de l'entreprise, avant que celles-ci ne soient mises en œuvre au sein de produits, services, ou processus innovants. Dans ce cadre, et au regard de la crise financière, il convient d'accompagner ces innovations (notamment au sein des produits structurés) de règles prudentielles communautaires et mondiales et, au sein des établissements, de dispositifs de contrôle et de conformité plus serrés.

Notons également que le manager est au cœur de cette dynamique qu'il impulse par ses qualités entrepreneuriales. La réussite de cette démarche repose d'une façon substantielle sur le management. En effet, notre étude terrain montre que les résultats obtenus varient fortement d'un service à l'autre au sein d'une même entreprise et sans distinction valable concernant les habiletés intrapreneuriales des individus qui le compose. D'où l'importance d'impliquer fortement les managers au dispositif. Le « manager-entrepreneur » (Basso, 2006) se caractérise notamment par sa capacité à identifier les opportunités, à discipliner ses modalités d'actions collectives, à résoudre de manière créative la question des ressources limitées et à naviguer de manière habile dans les espaces de pouvoir de l'organisation.

Le schéma ci-dessous (Schéma 8) représente les trois ontologies d'analyse de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale, ainsi que leurs leviers. Au niveau individuel, il ressort que l'intrapreneur doit posséder un certain nombre de compétences et d'habiletés, dont les principales sont : la proactivité et la prise de risque, la capacité à reconnaître les opportunités, la créativité, le besoin d'accomplissement, la confiance en soi et la pugnacité. Au niveau

organisationnel, les leviers de cette dynamique comprennent : la culture, la structure, le contrôle, la politique de ressources humaines, ainsi que le système d'information et la communication. Sans oublier les « managers-entrepreneurs » qui sont de véritables catalyseurs de la réussite de cette démarche en établissant le lien entre les deux ontologies précédemment citées.

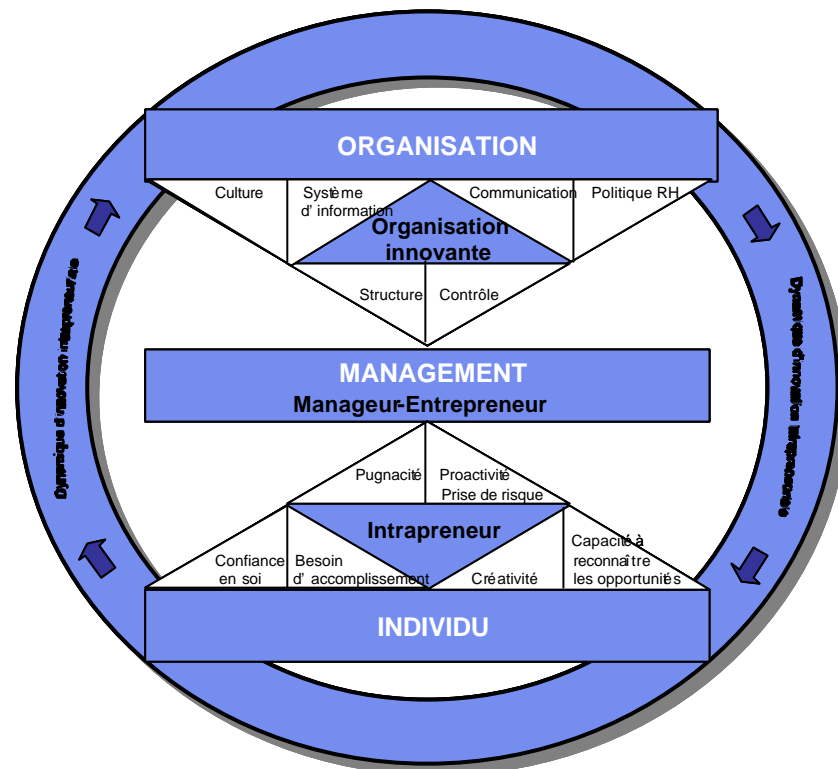


Schéma 8 : Les leviers individuels et organisationnels de la dynamique d'innovation

De façon synthétique, les compétences clefs pour impulser une Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale dans les organisations sont : de mettre en place un processus de reconnaissance officielle et/ou financière, de créer une plateforme d'échange informatique, d'aligner la stratégie d'innovation intrapreneuriale à la stratégie globale de l'entreprise, de communiquer de façon claire, de diffuser une culture de l'innovation et de l'esprit d'entreprise, de promouvoir une certaine flexibilité structurelle et le travail en communauté de pratiques, de contrôler la démarche par un tiers hors de la ligne hiérarchique (mais en association avec celle-ci), d'améliorer les compétences intrapreneuriales des salariés, et surtout, d'impliquer les dirigeants et les managers locaux au dispositif, vecteurs essentiels de la réussite de celui-ci.

La contribution de cet article est autant d'ordre théorique (modèle contingent des leviers de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale), que méthodologique (étude qualitative par observation participante de 6 mois et entretiens semi directifs centrés auprès de 4 sociétés dans le domaine de la bancassurance) ou managériale (caractéristiques clefs (au niveau individuel et organisationnel)).

Les limites de ce papier résident essentiellement dans le seul secteur financier étudié. Il serait intéressant de tester le cadre d'analyse proposé au sein d'autres secteurs, et notamment dans les organisations publiques.

Enfin, cette démarche permet d'apporter une source de croissance recherchée dans le contexte économique actuel relativement morose. Pour conclure et afin d'impulser ces méthodes de gestion et de résolution innovantes « le mot d'ordre « Osez, entreprenez ! » est plus que jamais d'actualité » (Pélisson, 2006).

## **Guide d'entretien**

**Problématique : Comment mettre en œuvre la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale ?**

### **? Introduction**

1. Nom du répondant
2. Entreprise
3. Fonction
4. Dirigeant, Responsable IP, Animateur, Innovacteur (collaborateur participant à l'IP), Manager, Collaborateur non participant
5. Sexe, origine ethnique et sociale, ancienneté dans l'entreprise, nombre de postes différents exercés, contact avec le client

### **? Mise en œuvre de l'IP**

1. Y a-t-il des personnes qui prennent des initiatives? Y-a-t-il des innovations? Avez-vous des exemples?
2. Comment incitez-vous vos collaborateurs à innover, à faire des propositions d'amélioration (sur la qualité, les coûts, la sécurité, l'environnement, les offres au client, les conditions de travail, les processus,...) ?
3. Promouvez-vous l'esprit d'entreprise dans votre organisation? Si oui, comment?
4. Pouvez-vous me décrire ce dispositif d'Innovation Participative (ou dynamique d'innovation intrapreneuriale), sa mise en œuvre et les actions engagées pour le favoriser (système de collecte des idées, processus de traitement des idées, politique de gratification, récompenses, communication, formation,...) ?
5. Existe-t-il une procédure, écrite, valide, connue et mise en œuvre définissant les conditions de soumission, de validation, de valorisation et de rétribution d'une idée ?

### **? Évaluation et gain de l'IP**

1. Pouvez-vous m'énoncer les résultats attendus et effectifs de ce système (résultats qualitatifs, quantitatifs) ?
2. Comment les mesurez-vous ?
3. Disposez-vous d'un système d'indicateurs, d'outils de reporting pour suivre ce processus? Si oui, lesquels?
4. De manière générale, comment estimez-vous la performance du dispositif d'IP? (échelle de 1: très insatisfaisant à 5: très satisfaisant)

### **? Créativité**

1. Avez-vous des formations aux techniques de créativité ? Si oui, quel en est le contenu ?
2. Faites-vous des réunions de brainstorming? Si oui, comment? Sont-elles efficaces?

### **? Cheminement de l'intrapreneur**

1. Pourquoi proposez-vous une idée? (ou n'en proposez-vous pas?)
2. Les incitations financières sont (ou seraient) elles pour vous un moteur pour innover? Quelles sont (ou seraient) pour vous les incitations les plus importantes?

3. Décrivez-moi votre expérience d'innovation dans cette entreprise et les autres dans lesquelles vous avez travaillé.
4. Pouvez-vous me décrire la naissance de votre idée, ainsi que votre cheminement personnel et celui de votre organisation, de sa conception à sa mise en œuvre effective.
5. Quelles difficultés avez-vous rencontrées ? Pourquoi ?
6. Quels facteurs/ acteurs vous ont aidé ? Comment ?
7. Quelles propositions pourriez-vous faire pour promouvoir la proposition d'idées de la part du personnel et l'innovation dans votre entreprise?

## Références

- Amabile T. M., Whitney D. (1997), Corporate New Ventures at Procter & Gamble, *Harvard Business School Case*, n° 9-897-088.
- Amabile, T.M. (1997), Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40, 1, 39–58.
- Andriopoulos, C. (2001), Determinants of organisational creativity: a literature review, *Management Decision*, 39, 10, 834–840.
- Antoncic B., Hisrich R. D. (2003), Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Antoncic B., Hisrich R. D. (2003), Privatization, Corporate Entrepreneurship, and performance : Testing a Normative Model, *Journal of Developmental Entrepreneurship*.
- Bartlett C.A., Mohammed A.(1995), 3M: Profile of an innovating company, *Harvard Business School Case*, No. 9-395-016, p. 1-20.
- Basso O. (2004), *L'intrapreneuriat*, collection Gestion, Economica.
- Basso O, Legrain (2004), *La dynamique entrepreneuriale*, rapport de l'institut de l'entreprise.
- Bouchard V. (2001), Exploring Corporate Entrepreneurship : A Corporate Strategy Perspective, *Cahiers de recherche de l'EM LYON*.
- Bouchard V, Bos C. (2004), Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronquée ?, *XIIIe conférence internationale de management stratégique*.
- Burgelman R. A. (1987), *Les intrapreneurs, Stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*, ed McCrw-Hill.
- Carrier C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presse de l'Université du Québec, édition 1997.
- Carrier C (1992), *L'intrapreneuriat dans la PME, une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés*.



- Chang J.(1998), *Model of Corporate Entrepreneurship : Intrapreneurship and exopreneurship*, Borneo Review.
- Drucker P. (1993), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business.
- Eisenhardt K. (1989). Building theories from case study research. *Ac. Manag. Rev.* 14(4): 532-550.
- Ferreira J. (2001), Corporate Entrepreneurship : a Strategic and Structural Perspective, *New England Journal of Entrepreneurship*.
- Filion L. J. (2001), *Typologie d'entrepreneurs : Est-ce vraiment utile ?* ed Dunod.
- Hernandez E.-M. (1999), *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Editions L'Harmattan, Paris.
- Jennings D. F., Lumpkin J. R. (1989), Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship : An Empirical Integrative Analysis, *Journal of Management*.
- Juvenon A., Liard J.M., Roy E. (2002), *Se connaître pour entreprendre*, ed Dunod.
- Knight R. M. (1985), Corporate Innovation and Entrepreneurship in Canada, *Business Quarterly*.
- Kolchin M. G., Hyclak T. J. (1987), The Case of the Traditional Intrapreneur. *S.A.M. Advanced Management Journal*.
- Kuratko D. F., Ireland R. D., Hornsby J. S. (2001), Improving firm performance through entrepreneurial actions : Acordia's corporate entrepreneurship strategy, *The Academy of Management Executive*.
- Kuratko D. F., Montagno R. V., Hornsby J. S. (1990), Developing an Intrapreneurial Assesment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment, *Strategic Management Journal*, vol. 11.
- Kuratko D. F., Montagno R. V. (1989), The Intrapreneurial Spirit, *Training and Development Journal*.
- Luchsinger V., Bagby D. R. 1987), Entrepreneurship and Intrapreneurship : Behaviors, Comparisons and Contrasts. *S.A.M. Advanced Management Journal*.
- Mair J., Rata C. (2004), *Corporate entrepreneurship: linking strategic roles to multiple dimensions of performance*, Working paper.
- McGinnis M. A., Verney T. P. (1987), Innovation Management and Intrapreneurship. *S.A.M. Advanced Management Journal*.
- Morrow J. L. (2002), Someone Old or SomeoneNew ? The Effects of CEO Change on Corporate Entrepreneurship, *New England Journal of Entrepreneurship*.

- Nielsen R. P., Peters M. P., Hisrich R. D. (1985), Intrapreneurship Strategy for Internal Markets – Corporate, Non-profit and Government Institution Cases, *Strategic Management Journal*.
- Norman C. (1987), Intrapreneurial Models and Applications for Hospitals and Health-Related Organizations. *S.A.M. Advanced Management Journal*.
- Paolillo, J. and Brown, W. (1978), How organizational factors affect innovation R&D innovation, *Research Management*, 21, 12–15.
- Robinson M. (2001), The ten commandments of intrapreneurs, *New Zealand Management*.
- Schuler R. S. (1986), Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations : Implications for Organization Structure and Human Resource Management Practices, *Human ressource Management*.
- Stopford J. M., Baden-Fuller C. WF. (1994), Creating corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*.
- Sutherland M. (2001), How to light the lamp that will attract the best employees, *Accountancy SA*.
- Thornberry N. E. (2003), Corporate entrepreneurship : teaching managers to be entrepreneurs, *The Journal of Management Development*.
- Van Dijk, C. and Van den, E. (2002), Suggestion system: transferring employee creativity into practicable ideas, *R&D Management*, 32, 5, 387–395.
- Zahra, Shaker A (1996), Governance, ownership, and corporate entrepreneurship : the moderating impact of industry technological opportunities, *Academy of Management Journal*.